事例No.	134
公表年度	H28
団体の属性	一般市
団体名	宮城県大崎市

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人 ・観光

事例種類	経営健全化に取組んだ事例（経営改革に取組んだ事例（経常赤字から計上黒字への転換、債務超過の解消等）

事例内容・タイトル

民間中心による増資とシネマコンプレックスとの連携強化（民間活用・委託）

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	民間中心による増資とシネマコンプレックスとの連携強化
団体名	宮城県大崎市
法人名	(株)アクアライト台町

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	133,958
標準財政規模(百万円)	36,965
財政力指数	0.51

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)

大崎市	45(50.0%)
その他	45(50.0%)
役職員数(人)	8

[経営状況](平成 27 年度決算)

(単位:百万円)

経常収益	175
経常損益	14
当期純損益	10

資産	722
負債	613
純資産	109

[法人概要](設立目的、業務概要等)

平成 10 年度に古川市(現大崎市)中心市街地活性化基本計画が策定され、その計画に基づき、古川市中心市街地の活性化に貢献することを目的に、平成 14 年 3 月に、企画調整を行う第三セクターTMO※である「(株)まちづくり古川」と、事業を実施する第三セクター「(株)アクアライト台町」「(株)醸室」が同時に設立した。

(株)アクアライト台町は、TMO である(株)まちづくり古川と共に、中心市街地活性に繋がる事業やイベント等の企画立案を行う。また、再開発事業により商業施設「リオーネふるかわ」の保留床を取得し、集客効果の高いテナントを誘致し、周辺地域の活性化に繋げている。

※TMO:タウンマネージメント機能





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

(株)アクアライト台町の経営改善や民間中心による増資により債務超過から資産超過に転じた事例である。

具体的には、商業施設「リオーネふるかわ」のテナント事業運営を始めたが、オープン後は入居率が80%に満たない状況に加え、リーマンショックや岩手・宮城内陸地震による経営不振により、テナント入居者の撤退が増加し、当初計画していた事業収益を確保するのが難しくなっていた。さらに、追い打ちをかけるように東日本大震災によってテナント施設が大きく損傷を受けた。

この状況の中、被災した施設の復旧及び体質強化を目的に、経営改善計画によるシネコンとの連携強化、テナント入居率 100%の取り組み及び民間が中心となった増資などにより、債務超過を解消するとともに、黒字化を達成した。

2．取組みの背景、理由、着手のきっかけ

「リオーネふるかわ」開業初年度の平成 18 年度決算では営業損失 48,128 千円からのスタートと非常に苦しい経営状況であった。

当初より、テナント需要不足、人材不足、商圏人口の減少と高齢化、郊外スーパーとの競争の激化等により、営業状態が芳しくない状況が続いていた。これらの状況の改善を目指し、経営改善計画を立てながら経営状況の持ち直しを計っていたが、特に入居していたテナントの業務縮小による撤退及びテナント需要不足などの理由により、計画していた家賃収入を確保することが難しく、多額の赤字を計上することとなった。また、所有する建物などの有形固定資産と比較しても、資本金が少なかったこともあり、債務超過に陥ってしまった（資本金については、設立当時の古川市の財政状況が厳しい状況やバブル崩壊後の周辺の第三セクターの経営不振もあり、最小限の出資となっていた）。

さらには、岩手・宮城内陸地震による経営不振によるテナントの撤退、東日本大震災により施設損傷が重なり、早期の経営改善と東日本大震災からの迅速な復旧・復興の双方に対処せざるを得ない状況となった。

そのため、会社の経営改善や経営体質強化については、商工会議所等の支援機関及び行政等が協力し本状況に取り組むこととなった。

＜経営状況の推移＞　（単位：千円）

	H18	H19	H20	H21	H22	H23
売上高	113,092	148,686	177,223	176,550	181,675	177,547
営業利益	▲48,129	▲21,870	▲1,865	9,981	19,948	11,700
経常利益	14,505	▲1,486	▲15,669	▲10,342	208	▲8,026
純資産	9,746	8,168	▲7,580	▲19,580	▲19,456	80,190

3．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

①主要な課題・論点について

(ⅰ)経営上の課題

・商圏人口の減少及び高齢化や、郊外型スーパーとの競争激化、ライフスタイルの変化

・テナントの需要不足、経費削減

・人材の不足

(ⅱ)震災復旧・復興及び経営基盤の課題

・東日本大震災により被災した施設の早急な復旧・復興そしてその費用の確保

・有形固定資産と比較しても資本金額が極端に少ないことによる、脆弱な経営基盤

②課題・論点解決に向けての検討内容について

(ⅰ)経営上の課題

第三セクターの役員会、支援機関である商工会議所及び市の指導・助言を得ながら検討が行われた。収入増費用減を目指し、魅力あるテナントの募集、生活支援事業充実強化、地域産業連携事業の充実強化、生鮮市場再生の経営改善計画の策定、催事イベントの実施など多様な面から検討が行われた。

3．取組の具体的内容（つづき）

（ⅱ） 震災復旧・復興及び経営基盤の課題

第三セクターとしては、東日本大震災からの復旧・復興に要する経費の一部について、周辺の商店街と一体となって国から支援が受けられることとなった。併せて、短期間での財源確保及び早期の復旧・復興のため、第三セクターの経営及び経営基盤の強化について、第三セクター・行政・商工会議所などの支援機関により支援策の検討が行われた。検討内容としては、費用の一部を市から支援する方法、施設を市に譲渡し公設民営化とする方法、地域の経済状況も厳しいが、民間が中心となって増資を行う方法が検討された。

③決定された取り組み方針（解決策）とその決定理由について

（ⅰ）経営上の課題 ⇒ 経営改善計画の策定

多種多様な課題に対応するためには抜本的な経営改善計画が必要であるとし、以下の 4 つの視点を入れた経営健全化計画を策定し、経営改善に取り組むこととした。

・顧客の視点として、魅力あるテナントの募集、生活支援事業の充実強化、地域産業連携事業の充実強化など
・財務の視点として入所率 100%による家賃収入の増加、貸室収入の増加、節電、省エネ活用による経費圧縮策の実施など
・業務プロセスの視点として、生鮮市場再生の経営改善計画の策定、催事イベントの実施など
・学習と成長の視点として、人材育成強化、各種産業団体との連携強化、支援団体との連携の強化など

（ⅱ）震災復旧・復興及び経営基盤の課題 ⇒ 民間及び行政による増資

復旧・復興に要する費用の一部を支援する場合は、市、第三セクターともに多額の費用負担が発生すること、公設民営の場合は民間が中心となった事業実施の思いに反することや市に多額の費用負担が発生することから難しいものと考えられた。そのため、民間が中心となって増資を行い、それにあわせて市も出資する方法が適しているとされた。

※大崎市の支援について

大崎市としては、中心市街地の中核となる施設として整備された施設であり、これまでも、市、商工会議所などと一体となって支援してきていることやこの施設を中心とした中心市街地の復旧・復興が遅れ、被災したままの姿でいることは、本市の地域経済に対する影響は大きなものがあり、早期の復旧・復興を果たすことで、地域経済の復興のシンボルにもなりえることから、復旧・復興への支援が必要であると判断した。

増資については、これまでの事業の経緯、今後の経営見通し、市の財政負担などを総合的に考慮し、増資に賛成することとした。但し、これまでの経営状況を踏まえ、抜本的な経営改善計画により健全経営に向けた取り組みをしっかり実施することと民間からの資金が確保できることを条件として、被災した施設の復旧及び体質強化を目的とする増資に賛成したものである。

（2）取組の具体的な進め方

①取り組みの推進体制について

（ⅰ）事業実施に関する取り組み

・法人、食楽市場に入居しているテナント、シネマコンプレックスとの連携

3．取組の具体的内容（つづき）

（ⅱ）財務に関する取り組み
・法人、支援機関、金融機関との協議
（ⅲ）組織に関する取り組み
・法人、支援機関での協議
（ⅳ）民間及び行政による増資
・法人、行政、支援機関による検討

②関係者との調整内容・調整過程につて
（ⅰ）事業実施に関する取り組み
・法人による自主事業の他、食楽市場に入居しているテナント、シネマコンプレックスとの連携による集客数の向上
（ⅱ）財務に関する取り組み
・法人によるテナント募集、経費節減、入所希望テナントのデータ化の他、支援機関の指導のもと資金計画の再構築、金融機関との協議により借入金返済金額の圧縮
（ⅲ）組織に関する取り組み
・法人によるWebを活用したテナント募集、経費節減、入所希望テナントのデータ化の他、支援機関の指導のもと資金計画の再構築、金融機関との協議により借入金返済金額の圧縮
（ⅳ）民間及び行政による増資
・法人は臨時株主総会で民間出資、増資について提案・可決
・行政は予算の確保と議会提案・可決

③取り組みのプロセス（スケジュール）について
（ⅰ）事業実施に関する取り組み、（ⅱ）財務に関する取り組み、（ⅲ）組織に関する取り組みについては、経営改善計画に基づき継続して実施し、毎年経営改善計画の実施状況について行政に対し報告書を提出している。

（ⅳ）民間及び行政による増資
・平成 23 年 11 月　三セク・市・支援機関で検討（公設民営化・補助・増資等）・決定
・平成 23 年 11 月　三セク臨時株主総会で民間の出資・増資について可決
・平成 23 年 11 月　大崎市に対し増資の要望書提出
・平成 23 年 11 月　議会及び産業常任委員会に対し増資の要望書提出
・平成 23 年 11 月　予算要求・市長査定
・平成 23 年 12 月　議会提案・付帯意見を付して可決

【参考】出資額内訳

	出資額
民間	5,000 千円
市	5,000 千円

増資

	出資額
民間	45,000 千円
市	45,000 千円

4．取組の効果

平成 19 年度の赤字スタートから、震災等の影響もある中、経営改善や民間が中心となった増資等により経営利益を黒字（下表のとおり）で推移することができている。

なお、平成 26 年度には、大型テナントの入店により、施設の改修による修繕費等の増加で経常利益はマイナスとなっているが、将来性のある投資として受け止めている。

＜経営状況の推移＞　（単位：千円）

	H23	H24	H25	H26	H27
売上高	177,547	183,871	177,530	168,138	172,578
営業利益	11,700	30,491	28,981	22,646	27,007
経常利益	▲8,026	14,677	17,471	▲1,078	14,085
純資産	80,190	93,238	103,917	99,799	108,584

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

災害による修繕費の資金を一時借入による調達で賄ったため、今後の資金繰りが懸念されていたが、増資等により自己資本比率が改善し、健全経営に近づいている。

現在、課題として残っているのが、施設建替え時に判明した PCB（ポリ塩化ビフェニル）を含む照明機器（使用中止機器）の処理が残っている点と施設が建設され 10 年が経過しており、施設の維持管理費の発生が見込まれるが、適切な修繕計画が立てられていない点である。

6．他団体の参考となり得る点（苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等）

(1)採算性のある事業の構築・経営能力のある人材の確保

第三セクターで経営を黒字にするためには、採算性のある事業の構築と経営能力のある人材の確保が必要である。本事例においては、やる気のある若手商店主などの地元住民の熱意が事業に結び付いており、この取り組みの中心で熱意と意欲を持ち、かつ不動産賃貸を業とし経営能力の備わっている人材に「アクアライト台町」の経営者を担っていていただくことで、事業の採算性と経営能力ある人材の確保を達成している。

(2)周辺地域を巻き込んだ事業展開の確立

市街地活性化を目指した地域貢献活動については、TMO 会社と連携を密にし、周辺地域をしっかり巻き込んだ事業展開を確立することが必要である。当該第三セクター法人（以下「本法人」という。）では「人の利益に繋がる事業（人の役に立つ事業）をしなければ経営はいずれ潰れる」との理念の基で、事業展開をとおし、地域の商店街に還元できる取り組みを実施している。実際の取り組みとして、周辺商店街駐車場不足解消のため、「リオーネふるかわ」駐車場の活用を行っている。これは、駐車場運営法人（本法人とは異なる民間法人）に対し、本法人が駐車料金の一部を負担することで、商店街利用者の駐車場料金の割引を行うものである。このような連携に加えて、周辺商店街とのイベント等によるにぎわいの創出等の取り組みも行っている。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	大崎市産業政策課	連絡先	0229-23-2281